

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang masalah**

Kemajuan dunia didalam bidang bisnis yang semakin meningkat memacu semakin tinggi pula tingkat persaingan dalam bidang usaha, tanpa terkecuali dalam sektor jasa. Senada dengan kemajuan tersebut, persoalan yang dialami perusahaan lebih mendetail sebab perusahaan harus menghadapi lebih banyak pesaing, akan tetapi perusahaan diharuskan untuk bisa mencapai penjualan barang sesuai dengan target yang ditargetkan perusahaan melalui media peningkatan kualitas pelayanan sumber daya manusia (SDM). Fungsi strategis SDM pada suatu perusahaan merupakan sumber daya utama. Sumber daya manusia adalah sumber daya pokok dalam suatu perusahaan, dimana sumber daya jenis ini tidak bisa diduga kekuatannya sebab mempunyai cipta dan karya tersendiri. Pada dasarnya kegiatan disuatu perusahaan bagaimanapun bentuk, jenis, dan karakternya baik yang bergerak di sektor perdagangan ataupun yang bergerak di bidang jasa, pasti selalu berupaya mencapai visi dan misi yang sudah dirancang sebelumnya dengan efektif dan efisien. Masalah itu mendorong pihak manajemen perusahaan untuk menjalankan empat fungsi strategis manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta melakukan kontrol sumber daya yang dipunyai dengan lebih tepat sasaran dan berhasil. Kualitas pelayanan SDM yang meningkat terhadap konsumen begitu diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Merujuk pada pentingnya sumber daya manusia yang berhubungan dengan peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan dibutuhkan guna mendorong semangat kerja karyawan, perusahaan harus bisa mencakup beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat sasaran, salah satunya melalui media pemberian *reward* dan *punishment*.

Menurut Nawawi (2005) “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”

Sedangkan *punishment* menurut Mangkunegara (2000) merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

*Reward* dan *punishment* begitu penting guna meningkatkan motivasi kinerja karyawan, sebab melalui pemberian *reward* dan *punishment* akan membuat karyawan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang ditanggungnya. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rois Mansyur (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil positif dan signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2013) yang menggunakan variabel *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja, didapatkan hasil bahwa diantara variabel *reward* dan *punishment* tersebut secara bersama-sama (stimulan) mempengaruhi variabel disiplin kerja karyawan. Dan untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menurut penelitian dari Sungkono (2011) menunjukkan terdapat pengaruh positif sangat kuat antara motivasi dengan kinerja karyawan.

*Reward* dan *punishment* adalah dua jenis media dalam memotivasi karyawan supaya melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerjanya. Kedua media tersebut telah cukup lama diterapkan dalam dunia kerja. Akan tetapi sering terjadi perbedaan pandangan mengenai media mana yang lebih diutamakan antara *reward* atau *punishment*. *Reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam teori manajemen, *reward* adalah salah satu alat yang digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Metode tersebut dapat mengelompokan perbuatan dan kelakuan karyawan dengan keadaan bahagia, bangga, dan tentunya menjadikan karyawan melakukan hal baik secara berulang-ulang. Disamping

motivasi, *reward* pun bertujuan supaya karyawan lebih giat lagi usahanya guna memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang sudah diraihinya. Sedangkan *punishment* didefinisikan sebagai hukuman atau sanksi. Apabila *reward* adalah bentuk dorongan yang positif, maka *punishment* adalah bentuk dorongan yang negatif, namun bila diberikan dengan tepat serta bijak dapat menjadikan sebagai alat motivasi. Tujuan dari pemberian *punishment* yaitu menciptakan rasa tidak senang untuk karyawan agar karyawan tidak melakukan kesalahan. Jadi, *punishment* yang diberikan harus bersifat memperbaiki serta mendidik kearah yang lebih baik.

Pada dasarnya *reward* dan *punishment* sama-sama diperlukan guna memotivasi karyawan, termasuk untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya adalah respon dari manajer terhadap kinerja dan produktivitas yang telah diperlihatkan oleh bawahannya, hukuman untuk perbuatan yang salah dan hadiah untuk perbuatan baik. Dilihat melalui fungsinya tersebut, sepertinya keduanya berlawanan, namun pada kenyataanya sama-sama bertujuan supaya karyawan menjadi lebih baik, termasuk memotivasi karyawan dalam bekerja.

Media pemberian *reward* dan *punishment* ini bisa menolong pihak menejemen guna merancang rencana pemberian *reward* dan *punishment* yang tepat dengan kebutuhan perusahaan. Tetapi dalam menerapkan suatu program *reward* dan *punishment* tidaklah bersifat akademik namun dibutuhkan seni dari seorang manajer agar mencapai tujuan dan target yang diharapkan.

*Reward* dan *punishment* memang dua kata yang saling berlawanan tetapi keduanya saling berhubungan, keduanya membuat karyawan meningkatkan kinerja. *Reward* dan *punishment* begitu erat kaitannya dengan pemberian motivasi kerja karyawan tanpa terkecuali pada karyawan yang bergerak pada sektor perindustrian. Persaingan lembaga perindustrian tiap hari semakin ketat menjadikan persaingan lebih tajam membuat setiap perusahaan

dituntut untuk memiliki strategi guna meningkatkan kinerja karyawan salah satunya pada PT. Ungaran Sari Garmen. Perusahaan ini adalah salah satu Perusahaan *Apparel Orientasi Ekspor* termaju di Indonesia, menggerakkan pabrik-pabrik kelas dunia di beberapa daerah di Jawa yang didukung dengan 11.000 karyawan terampil serta profesional. Kapasitas produksi Ungaran Sari Garmen bisa menangani 1,7 juta lusin per tahun juga masih dengan potensi ekspansi yang luas.

Produknya meliputi :

1. *Blouse,*
2. *Children Wear,*
3. *Clothing,*
4. *Clothing Women,*
5. *Dress Making,*
6. *Glove,*
7. *Jacket,*
8. *Knitted Wear,*
9. *Man, Pants,*
10. *Skirt & T-Shirt Man.*

Dalam perusahaan garmen ini terdapat 22 divisi, meliputi :

#### 1. Direktur

Sebagai pemimpin tertinggi berkewajiban mengadakan pembagian tugas kepada bawahannya, demikian juga menentukan kebijakan guna perkembangan dan kemajuan perusahaan. Pimpinan perusahaan bertanggungjawab atas kelengkapan dan kelancaran usaha perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara :

- a. Memegang kendali manajemen

- b. Memberikan masukan-masukan secara langsung
- c. Secara langsung mengontrol administrasi akhir

## 2. IT Departement

Mengelola pekerjaan teknologi informasi dalam operasional sehari-hari dalam lingkungan perusahaan dan memberikan solusi dan konsultasi teknologi untuk mencapai tujuan dan strategi bisnis perusahaan. Mencakup didalamnya mengurus mesin-mesin yang digunakan untuk proses produksi.

## 3. *Staff Finance*

Bertanggungjawab atas segala aktivitas keuangan, tugas utama dari jabatan ini yaitu melakukan pengaturan transaksi, membuat laporan keuangan perusahaan, dan menganalisis pendapatan. Pada jabatan ini sangat dibutuhkan kedisiplinan, kejujuran, ketelitian serta tanggungjawab yang tinggi karena jika terjadi kesalahan akan sangat fatal pada perusahaan karena menyangkut keuangan perusahaan.

## 4. *Staff Shipping*

Ditugaskan untuk mengurus dokumen guna pengiriman barang di perusahaan tersebut, export – impor misalnya.

## 5. *Staff Human Resources*

Pegawai perusahaan yang berperan sebagai pengurus informasi lowongan kerja terhadap calon pegawai yang sudah melamar dan memilih siapa calon pegawai yang layak untuk direkrut oleh perusahaan serta mengelola pegawai agar dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Termasuk juga memberikan pelatihan-pelatihan.

## 6. *Marketing Manager*

Bertanggungjawab melaksanakan ruang lingkup aktivitas penjualan perusahaan. Bertugas menjaga dan meningkatkan volume penjualan, melakukan promosi-promosi produk, menganalisa data keuangan klien dengan tujuan penarikan investasi, menjalin komunikasi

yang baik dengan pelanggan, memastikan pencapaian target penjualan, termasuk didalamnya mencakup unsur 4P (produk, *price*, *place*, promosi).

#### 7. *Chief Merchandises*

Bertanggungjawab atas perencanaan, pengawasan, serta pelaksanaan kegiatan dibidang *merchandise*.

#### 8. *Merchandises*

Orang yang bertugas mengunjungi toko, pengecer, atau pelanggan dengan maksud untuk memperbaiki pajangan agar produk yang dijual dari pabrik tempat *merchandises* tersebut bekerja dapat cepat laku dipergunakan oleh konsumen.

#### 9. *Sampling*

Mengambil contoh pesanan yang sesuai permintaan konsumen agar segera dikerjakan oleh bagian produksi.

#### 10. *Assistant Merchandises*

Orang yang membantu dan melaksanakan tugas-tugas atasannya sesuai perintah.

#### 11. *Production Management*

Rangkaian kegiatan yang diterapkan sebagai suatu proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk membuat barang jasa sesuai dengan permintaan pembeli.

#### 12. *Production Orders*

Mengelola pesanan dari pelanggan yang sudah sesuai dengan permintaan pembeli.

#### 13. *Quality Assurance (QA)*

Serangkaian kegiatan terencana yang dilakukan di perusahaan yang bertujuan untuk menjamin mutu dari suatu produk yang dihasilkan. Jadi pada bagian ini barang pesanan konsumen dicek kembali apakah ada barang yang rusak/cacat, kalau ada yang rusak pastikan untuk tidak diberikan kepada konsumen.

#### 14. *Maintenance / Repair*

Memperbaiki produk yang rusak/catat dengan benar sesuai permintaan agar konsumen tidak kecewa sehingga konsumen bersikap loyal dan mau melakukan pembelian ulang.

#### 15. *Technical & Machine*

Memeriksa alat-alat/mesin yang digunakan untuk memproduksi dan mengatasi masalah yang didalamnya (kerusakan), misalnya mesin jahit, mesin pemotong, mesin pengepakan, dll.

#### 16. *Pattern/ Marker*

Bahan pembuat pola di kertas pembuatan pada standar yang terdiri dari berbagai kelas, misalnya pola lengan, pola badan, pola krah, dll. Yang nantinya akan digunakan sebagai contoh untuk proses pemotongan kain sesuai dengan kebutuhan.

#### 17. *Cutting*

Proses pemotongan kain sesuai pola meter yang ada misalnya pola lengan, dan sudah dicek kebenarannya oleh bagian *QC Cutting* dan *marker*.

#### 18. *Sewing*

Proses menjahit kain-kain yang sudah dipotong sesuai pola tadi, menyatukan bagian-bagian yang masih terpotong-potong mengikuti proses sesuai dengan layout sampai baju jadi.

#### 19. *Finishing*

Proses akhir barang yang akan di transfer ke *packing*. Mengelompokkan jenis-jenis baju sesuai pesanan.

#### 20. *Quality Control (QC)*

Mengecek produk dan bertujuan untuk memperbaiki taraf atau standar sesuai permintaan pembeli. Pada tahap ini diteliti kembali apakah ada barang yang rusak/cacat.

## 21. *Packing*

Bila barang pesanan sudah dicek dan sudah aman dari kerusakan maka barang pesanan tersebut siap dikemas rapi sebelum dikirim ke konsumen. Mengatur serta mengawasi barang yang sudah di produksi.

## 22. *Deliveries*

Mengirim pesanan produk sesuai dengan permintaan pembeli.

PT.Ungaran Sari Garmen menerapkan sistem yang berorientasi pada target, dalam menjalankan kegiatannya perusahaan ini menuntut karyawannya untuk bekerja lebih baik dengan bisa mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Jadi setiap karyawan diharuskan untuk aktif memproduksi barang sebanyak-banyaknya untuk memenangkan pasar. Barang yang dihasilkan juga harus barang-barang yang berkualitas baik. Apabila kualitas dan kuantitas yang diminta oleh pembeli tidak sesuai dengan permintaan, bisa saja terjadi pembatalan atau pengembalian barang pesanan, dan bila hal tersebut terjadi maka akan merugikan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dilapangan dan juga berdasarkan penelitian terdahulu dari Eka (2015), selama tahun 2008 sampai dengan 2011, kinerja karyawan menurun hal ini dilihat dari tidak tercapainya target yang ditetapkan oleh perusahaan. Penurunan itu berlangsung secara terus menerus setiap tahunnya meskipun penurunannya tidak tajam. Indikasi permasalahan di lapangan terdapat pada kinerja karyawannya yang menurun. Berdasarkan keadaan itu mendorong PT.Ungaran Sari Garmen melakukan perbaikan guna memperbaiki semua kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya. Kesuksesan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi di perusahaan begitu tergantung pada kinerja karyawannya. Dengan kinerja karyawan yang semakin baik dan meningkat, maka produksi yang mereka hasilkan akan meningkat pula.

Persaingan dalam bisnis perindustrian semakin ketat, mendorong perusahaan dituntut untuk bisa membangun suatu kebijakan guna mengembangkan dan mempertahankan kinerja



karyawan supaya tetap optimal salah satunya melalui pemberian *reward* dan *punishment*. Tujuan penerapan *reward* dan *punishment* tersebut adalah untuk memacu karyawan bergerak aktif dan menghasilkan sebanyak-banyaknya bahan produksi guna mencapai untuk menguasai pasar.

Berdasarkan latarbelakang diatas maka penulis mengambil judul tentang ”Dampak Pemberian *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja” studi kasus pada PT.Ungaran Sari Garmen.

## **1.2 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu “untuk menganalisis dampak pemberian *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis adakah dampak pemberian *reward* terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis adakah dampak pemberian *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis adakah dampak pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis adakah dampak pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis adakah pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan penulis dalam menulis karya ilmiah dan menganalisa permasalahan yang ada dilapangan.
2. Bagi bidang akademik, memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan untuk dijadikan bahan pembelajaran. Serta sebagai bahan referensi dan data tambahan bagi penelitian-penelitian lainya yang tertarik pada bidang kajian ini.
3. Bagi penelitian selanjutnya, sebagai sumber referensi dan informasi untuk memungkinkan penelitian selanjutnya tentang topik ini.
4. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat berkontribusi penuh terhadap kemajuan perusahaan.